

アメリカの
テニュアトラックにおける
メンタリング実施状況に関する
報告書



OKAYAMA UNIV.

岡山大学 ダイバーシティ推進本部
男女共同参画室

目次

はじめに	1
1 調査の概要	2
1.1. 調査対象大学	2
1.2. 調査方法	2
1.3. 質問項目	2
1.4. 調査報告の作成	3
2 アメリカの大学におけるメンタリング制度（概要）	4
2.1. 大学教員を対象としたメンタリング	4
2.2. 具体的事例	4
1) ウィスコンシン大学マディソン校	
2) マサチューセッツ大学アマースト校	
3 メンター教員のヒアリングを通じて	6
3.1. メンター教員から見たメンタリングの実践状況（概要）	6
3.1.1. メンタリング実践	6
3.1.2. メンターに求められる条件	7
3.1.3. メンタリングにおける問題点	7
3.2. メンター教員の具体的な事例	8
事例1 テニユアトラック教員自らの選択を尊重する	8
事例2 非公式な付き合いを通じて若手教員を支える	9
事例3 テニユアトラック教員の研究プログラムを理解する	10
事例4 テニユア取得前の目標とテニユア取得の基準を明確にする	13
事例5 正式なメンター委員会と、非公式なミーティングを通して	14
事例6 理想的なメンター像は、非公式なメンタリングにベストを尽くす	16
4 テニユアトラック教員のヒアリングを通じて	18
4.1. テニユアトラック教員から見たメンタリングの実践状況（概要）	18
4.1.1. 学科内でのメンタリングの実践と制度化	18
4.1.2. 学科外でのメンタリングの実践	19
4.1.3. これまでのメンタリング経験との違い	19
4.1.4. 理想のメンタリング	19
4.2. テニユアトラック（TT）教員の具体的な事例	20
事例1 学科外にも相談できる人がいることは大切	20
事例2 女性や複数のメンター、すぐ相談できる学科内のメンターは必要	21
事例3 個人対象のメンタリングのグラント（助成）に応募	22
事例4 女性科学者が女性のメンターを持つことは重要	22
事例5 女性教員のメンタリンググループを通して	23
事例6 メンタリング委員会のアドバイスを受ける	24

はじめに

この報告書は、アメリカ合衆国の大学3校を選定して、平成25年2月から3月にかけてメンタリングプログラムに関するヒアリングを実施した結果をまとめた報告書である。

大学の選定においては、テニュアトラック教員を対象としたメンタリングプログラムが整備され、調査への協力が期待できる大学を基準とし、イエール大学、マサチューセッツ州立大学、ウィスコンシン大学の3校を訪問先に選定した。ヒアリングは、男女共同参画室の保坂雅子助教と同室員で大学院環境生命科学研究所の坂口英教授が担当し、様々なバックグラウンドを持つメンター教員およびテニュアトラック教員6名ずつ計12名に対して実施した。

報告に見るように、テニュアトラック制度が定着し、広く実施されているアメリカ合衆国の大学においても、メンター教員の人数から人選、関与の仕方まで、メンタリング制度の形態は実に様々である。また、メンター教員やメンティーであるテニュアトラック教員のメンタリング制度に対する考え方や受け止め方も多様と言える。

我が国では、文部科学省が平成18年度に開始した科学技術振興調整費「若手研究者の自立的研究環境整備促進事業」および平成23年度に開始した科学技術人材育成費補助金「テニュアトラック普及定着事業」により、全国の大学でテニュアトラック制度の導入が進められてきているが、メンタリング制度が順調に機能しているという報告はほとんど聞かれない。米国でも大学と教員が、葛藤の中でメンタリング制度の理想的なあり方を長年模索し続けている。この報告書に描かれているように、この制度は、普遍的なマニュアルのようなもので運用されるものではなく、大学と教員が協力しそれぞれの大学に望ましいメンタリング制度を作り上げているのである。それには不断の努力、熱意、また忍耐が必要である。この報告書に纏められたヒアリング調査の結果から、こういった点を読みとって戴けることを期待している。この報告書が、各大学でメンタリングに取り組む教職員の一助になれば幸いである。

平成26年3月

岡山大学ダイバーシティ推進本部男女共同参画室

1 調査の概要

1.1. 調査対象大学

調査は、テニユアトラック制（以下TT制）が普及しているアメリカ合衆国の以下に挙げる3つの大学において行った（調査順）。大学の選定においては、テニユアトラック教員（以下TT教員）を対象としたメンタリングプログラムが何らかの形で整備されていることを基準として用い、調査への協力が期待できる大学であることも考慮した。なお、本報告書における各事例の記述においては、研究者の匿名性を保護するために具体的な大学名は伏せる。

- イェール大学
- マサチューセッツ州立大学アマースト校
- ウィスコンシン大学マディソン校

1.2. 調査方法

上記大学におけるメンタリング制度の状況についてはホームページ等を通じて事前に調査を行った。その上で、質問項目を準備し、訪問の上、複数名の大学教員に対して聞き取り調査を実施した。調査に赴いた時期と調査者は以下の通りである。

- 2013年2月18日～2013年2月25日
ダイバーシティ推進本部男女共同参画室 助教 保坂 雅子
- 2013年3月16日～2013年3月23日
大学院環境生命科学研究科（農） 教授 坂口 英

1.3. 質問項目

メンターおよびメンティーに対しては、以下のような質問を行った。

メンター対象の質問

- 学科におけるメンタリング状況
- メンタリングの実践状況
- これまでのメンタリング経験
- メンタリングおよび若手育成に対する考え

メンティー対象の質問

- 学科におけるメンタリング状況
- メンタリングの実践状況
- 話題と形態
- テニユア獲得におけるメンターの役割
- メンタリングにおける課題・問題点
- メンターおよび学科におけるメンタリング制度に関する意見

1.4. 調査報告の作成

調査報告の作成にあたっては、調査の際の記録を基に、調査者2名が原則として各々が調査した分を担当し、要約を作成した。作成にあたっては質問項目をカバーするように心掛けた。

2 アメリカの大学におけるメンタリング制度（概要）

2.1. 大学教員を対象としたメンタリング

アメリカの大学における昇進過程（テニユアプロセス）は日本とは異なる。テニユア制度が導入されている大学では数年間のテニユアトラック期間後、審査をへてテニユアを獲得する。昇進過程は大学により異なるが、多くの場合、所属する学科での審査を経た後、いくつかの段階を経て、最終的に大学としてテニユアが認められる。

出身大学以外の大学での勤務が好ましいとされ、多様な背景を持った教員集団となる傾向があるアメリカの大学においては、新任教員が職務に慣れ、教員組織に溶け込む過程を促進するために、同僚による公式の支援制度としてメンタリングプログラムが重宝されている。従来は、学科長が管理職の立場から学科の新任教員の面倒を見ていたが、大学教員の多様化に伴い、限界を感じることも多くなったことから、テニユア獲得までの過程を公式に支援する仕組みとして、各自に特定のメンター教員を配置するなどしてメンタリングを制度化するところも現れた。また、全学的にもマイノリティや女性といった大学教員に少なかったグループを対象とした支援策としてメンタリングが制度化されている。

大学におけるメンタリングの制度化に関しては、一般組織との違いがしばしば強調される。組織におけるメンターには、一般にキャリア形成を助けるスポンサー、ロールモデル的な役割に加え、人間関係や仕事と私生活のバランスの側面での問題に応えるソーシャルサポート的役割が求められる。このような関係性は、構成員それぞれの専門性が高く、またキャリアが組織横断的である大学では期待できにくい。また学科等の独立性が高いため、メンタリングを一律に制度化する上では困難が伴う。世代を超えた人間関係の形成を、大学教員同士の自発性に任せてはなかなか実現できないという現状を踏まえ、若手教員が感じているメンタリングのニーズに少しでも応えるための対策として、やむを得ずメンタリングを制度化している側面もある。

2.2. 具体的事例

今回調査した3大学のうち、メンタリングが全学的に制度化されている2つの大学について紹介する。

1) ウィスコンシン大学マディソン校

革新的な研究大学として名高い中西部に位置する同大学では、各学科がTT教員それぞれに対してメンタリングを委員会形式で行うことが求められている。このような取り組みは全国的にも珍しいが、確実にTT教員に対してテニユア獲得の過程を支援する制度として注目されている。

また、同大学では、早くも1980年代から女性教員向けのメンタリングプログラムが始まっている。このプログラムは、ある女性教員のボランティアの取り組みからスタートしたが、現在ではプロボスト局の業務の1つとしてハーフタイムで職員1名を雇用して行われている。大学における理系女性研究者支援の取り組みとの協力、資金の基金化等により、活動の活発化や継続をはかっている。

新任女性TT教員のうち、希望者に対しては女性のシニア教員が割り当てられ、テニユアを獲得するまでの間、関係を持ち続けることができる。割り当てに際しては、個人の研究分野だけでなく職場環境やメンタリングのニーズに関する情報が集められ、お互いに関心を持って関係を維持する

ことが出来るように工夫されている。現在、約4割の女性TT教員が参加しているという。他にも、すでにテニュアではあるが他大学から赴任してきたばかりの女性教員を対象としたメンタリングプログラムや、グループメンタリングなど、多様な形で支援をしている。

2) マサチューセッツ大学アマースト校

同大学では、メンタリングを制度化するかどうかは学科に任されているが、全学的なプログラムが21世紀に入り学外からのグラントを獲得して整備された。制度化にあたっては、教員に対して聞き取り調査を行い、教員がどのような形での支援が望ましいと考えているかを把握した。調査の結果、特別扱いや押し付けを嫌う教員層が多いことが判明した。そのため、女性やマイノリティ等特定の教員層を対象に何らかのプログラムを用意して支援するのではなく、全ての教員を対象とすることにした。また、メンタリングの内容は本人に任せ、教員の自主性とやる気をグラントにより支援するという形をとることにした。

現在、TT教員であれば誰もが利用できる個人グラントと、学科等が組織として利用できるチームグラントという形をとっている（それぞれ年10数件採択）。このように柔軟性のある仕組みであるために、各教員は研究推進や仕事と家庭の両立問題の解決等、多様な目的を持って多様な相手との間にメンタリング関係を築いている。メンタリングの質の確保については、教育・FD担当部署の担当者が、グラント応募説明会、利用開始時の面談、グラント管理、中間評価、利用後のアンケート調査等により行っている。

3 メンター教員のヒアリングを通じて

この章では、3.1.でメンター教員に対する調査の概要を述べ、あとの3.2.では6名の教員に対するヒアリング（実際には、1名がメールでのアンケート調査となった）から、メンタリングの具体的な事例を挙げていく。

3.1. メンター教員から見たメンタリングの実践状況（概要）

調査対象の大学のメンターが所属するすべての学科では、メンタリングが制度化されていた。メンタリングの重要性はすべてのメンターが認めており、メンタリングが十分機能している印象をもった。調査対象の教員の多くは、学科長の立場にあり（あるいはその立場にあった）、全員公式なメンターをしている（あるいは公式なメンターを経験した）教員である。ここでは、メンター教員から見たメンタリングの実践状況について、メンター教員5人のインタビュー内容と別途依頼したメンター教員1人のメールでのアンケート回答内容を整理する。

3.1.1. メンタリング実践

1) 公式メンタリング

調査対象のメンターが所属する大学では、メンタリングが制度化されており、そこで行われるメンタリングは、学科における「若手教員支援策」の一環として、大学、学科の方針や学科の教員文化を新任TT教員に理解させ、研究、教育活動に対する助言によってテニユア取得が可能となるよう支援する。メンタリングを行う委員会はTT教員のテニユア取得に対して責任を負っている。

制度化された公式なメンタリングは、学科長が選んだ教員あるいはTT教員が希望した教員数名で構成されるメンター委員会が、半年か1年に1回メンタリング会議を開催して行われる。この回数は、学科によって異なる。大規模な大学では、このメンター委員会に学科外の教員を加える学科もある。この学科が所属する大学でのテニユア審査は、大学全体の4つの部門で行われ、メンターが審査に関与することは原則としてないことと関係する。すなわち、全学テニユア評価委員会に受け入れられるような方向性をTT教員に間違いなく示すことができるようにする為の手段として、客観的な立場から評価できる外部の人を加えている。

公式なメンタリング会議の結果について、報告書の提出をメンター委員会に義務づけている学科もある。この場合、学科長はその報告に対するコメントを書面でTT教員とメンターに返す。このことはTT制度におけるメンタリングの必要性の高さを示すものといえる。またメンタリングは、教員になったばかりの人を対象に直ちに実施すべきで行為であり、大学教員として求められることを早い段階で理解し、達成に向けて研究活動を進めることができるように導くことが重要という意見があった。

2) 非公式メンタリング

公式なメンタリング以外にもメンターとTT教員との接触はしばしば行われ、テニユア申請書類、研究内容、ファンド取得等に関する問題について相談を受け、メンターによってはワークライフバランスや人生、哲学などの領域にも踏み込む場合もある。非公式なメンタリングは立ち話、1対1あるいは数人の会合、E-メール等で行われ、TT教員の申し出によるだけでなく、メンター教員側から声をかける場合もあり、気軽な雰囲気で行われる場合が多いという。メンティーによっては非

公式のメンタリングの方が役立っている場合もあるかもしれない。

3.1.2. メンターに求められる条件

1) メンターの資質

大学は、若手教員が教員として円熟したバランスのよい人に育ってほしいと願っているので、メンタリングは専門性の構築、社会的な面、精神的な面、研究成果の面のすべてに必要である。したがってメンターはいろいろな角度からの質問に答えることができる必要があるので、メンター委員会には研究教育経験が豊富で、研究を積極的に進めている年長者、テニユアを取得して5年以内の若手教員が含まれているのが良いという人が多かった。またメンター委員会はTT教員の支えとならなければならないので、メンティーに対して無責任な教員、あるいはわがままで、協調性がない人はメンター委員としては不相当とされ、メンティーが自分に関心を持っており、気を配っていると感じさせるような人が必要だと強調された。

2) 理想的なメンター

理想的なメンターとは、メンティーにとって聞き上手であり、安心して相談に行くことができる信用ある人、またできるだけメンティーの仕事内容について豊かな知識を持ち、正しい助言をすることができる人である。さらに、大学および学科の文化、習慣、考え方、大学がTT教員に期待していることを理解し、重要であることとそうでないことについて誤解しないよう適宜助言できる人という見解があった。

メンターのメンティーとの接し方、指導の仕方については、ある程度の強制力を持つべきだという意見と、TT教員の創造力と研究の可能性を損なわないようできるだけ控えめに行われるべきだという意見に分かれた。TT教員がテニユアを取得しないで大学を去るような事態は、大学や学科にとって大きな損失であるという認識のもとに、TT教員のテニユア取得に対しての責任をメンティーが強く感じている点は全教員に共通しているが、どのような接し方が良いかはメンタリングの対象となるTT教員の過去の経験や研究の進展状況、性格などによって異なってくるべきものと考えられる。学科長の一人の「メンティーは、自分たちが援助を必要とするということを認めなければならない。」という発言が印象に残っている。

3.1.3. メンタリングにおける問題点

メンタリングにおいて大きな問題に直面したことがあると答えた人は多くはなかったが、戸惑いやストレスを受けた事例については2人のメンターから話があった。その1人はメンティーが何によって仕事上でのフラストレーションを感じているのか、そしてフラストレーションに対してメンターとして何をすべきかがわからないことだったと述べている。この時のメンターは若く、当時はメンター自身が他人からのアドバイスが欲しかったようである。ちなみにこのメンターは男性、メンティーは女性である。

2人目は、起こりうる問題としてメンティーが自らの判断によって明らかに間違った方向に入っているのに、メンター委員会のアドバイスを聞かないようなことが起こることだと述べた。2つともメンティー自身の性格にも関係するかもしれないし、メンターとメンティーのミスマッチによる信頼関係の欠如などが原因のように感じられる。メンター委員会のメンバーはTT教員の希望によって途中から変えることができるという学科もあったように、メンターとメンティー間のマッチングはメンタリング過程において重要な要素になる場合もあることを示している。

3. 2. メンター教員の具体的な事例

メンター教員の事例1 テニユアトラック教員自らの選択を尊重する

我々の学科では、新TT教員が採用されると、学部長はTT教員にメンタリング制度の過程、目的、理由について説明し、メンター委員会のメンバーの人選についてTT教員と話し合う。教授はTT教員自らの選択を尊重する。それで幾人かの候補が決まると学部長が彼らに依頼してメンタリング委員会が設置される。教員が望むなら1、2年後でも委員会メンバーの変更を要求できる。ここでの繊細な問題の一つは、このメンター委員会がTT教員に対してアドバイスするだけなのか、あるいは評価の役割を担うかどうかである。この点はよく検討する必要がある。メンター委員会は年に2回、1 Semesterに1回TT教員と面談することになっている。そこでの議論はとても注意深く行われ、早い時期から、対象となるTT教員のテニユア申請書類を作り始める。

私の知る範囲では、テニユアを取得できなかった人に対する何らかのフォローはしないと思う。そのような人はこの大学のTT職に戻って雇われることはできない規則がある。実際にはTT教員の90%がテニユア取得に成功していると思う。この大学の考え方は、TT教員として雇ったなら、彼らの成功を助けるためにできるすべてのことをするということである。

私はちょうど一人のTT教員のメンターが終わったところであるが、学科長としてすべてのメンター委員会にサイドメンバーとして加わっている。メンター制度がちゃんと機能していることを確認することも学科長としての役割の一つである。

私の直接のメンティーであった女性教員の専門分野は土壌科学で、ここに来る前に5年間研究生生活を送っていた。今の経験からみてもTT教員はメンターによる指導を受けながらテニユアトラックを過ごした方がよい。どんな種類のプロジェクトが専門誌掲載可能な結果がえられるかとか、どのような学生指導が最も効果的かなどについて話し合った。研究については、私はこれまでの経験について、そしてしばしば専門誌掲載論文の内容の理解を助けるような話をした。

メンターとしての主要な貢献は、私がTT教員にとって何かを説明したり相談したりできる人間であったことだろうと思う。私は「これをしなさい、それはしてはいけない」というようなアドバイスはしたことがない。良い聞き手であることで、私は彼女の持っていた学外貢献という大きな目標を達成するよう勇気づけもした。そのことを思いとどまるよう言ったことは全くない。ワークライフバランスについては、メンタリングの中では彼女とは特に話さなかった。私と彼女はよくこの仕事の大変さ、しばしば心理的欲求不満になることなどを話した。

メンタリングの中で直面した最も大きな難問は、何が彼女に仕事上でフラストレーションを与えているのか、それに対して私が何をすべきかがわからないことだった。私は若かったし、他人からのアドバイスが欲しかった。私がどのようなメンターであるべきかを教えてほしかった。当時は良い聞き役になる以上のことは心に描けなかった。しかし、このような役割は多くのメンターにとってTT教員があまりにもフラストレイティングな時には必要なことだと思う。

私は、TT教員が成功するよう可能な限り仕向けることが責任の一部である職位にいるので、TT教員との関わり方は日常的である。多くの教員は若手教員が大きく発展し成長する必要があることを知っているのだから、非公式にも彼らと関わっている。メンター委員が行うことについての定義や期待されることは、正式にはないが、実際にはテニユア教員の誰もがすべきことである。しかし、メンターはTT教員が漂流せずしっかりとした過程を経ていくようにする正式な責任を負っている。メンターができることの一つは、TT教員がいくつかの問題を持っている場合、問題を解決できるよう助けること、専門知識や研究方策を持ってないでいる場合はそれを助けることである。また、ファンドの獲得は、TT教員にとってとても大きな課題であるので、彼らはファンドの取得を勇気づけ

援助される必要がある。彼らにとってはどの競争的ファンド獲得のためにたくさんの時間を費やして提案書を書くべきかについて、明確な意見を求めている。

メンタリングがどのように行われるべきかについては、三つの点が重要だと思う。第1にメンティーにとって、メンターは聞き上手であり、安心して相談に行くことができる信用ある人でなくてはならない。第2に、できるだけ対象教員が行っていることについて豊かな知識を持ち、正しく話をする必要がある。それによって、彼らが行っていることやその意義を明確に把握することができ、他の人に説明することができる。そして第3にTT教員がこの学科の文化や期待することを理解し、重要であることとそうでないことについて誤解しないよう適宜助言することだと思う。

我々の学科の傾向として、メンターはほんの数年前にテニユアを取得したあまり年長ではない人になる。しかし、私はそれがあまり良いことだとは思わない。なぜなら、学科のなかには、大学テニユア審査委員会へとテニユアトラックTT教員を推薦するための審査にかかわる上位の委員会に所属する年長の教授達がいる。また大学のテニユア審査委員会にも学科の教授が所属する場合もある。こういった比較的年長者がメンター委員会に含まれると、審査の議論の情報などがわかるのでありがたいと思う。

私は、メンタリングは控えめに行われるべきだと思う。まず第1に、科学で成功する道はとて多くあるので、メンティーにとって良いと思われる方法は唯一だなどと思てはいけない。大きな重圧をすでに感じているメンティーの立場に自身を置く必要がある。TT教員は彼らが自らの創造力とエネルギーで、そして、それを働かせる情熱をもって成功しなければならない人であるので、彼らにあまりに接近すると、私が考え話すことが、役に立つのと同じくらい不運な結果をもたらすかもしれない。我々ができるすべてのことは彼らが崖から落ちないようにすること、そして励ますことである。

メンター教員の事例2 非公式な付き合いを通じて若手教員を支える

私は、日本の大学教員職を経験し、アメリカの他の大学で教授として勤務した後、2001年に現在の大学に来た。所属学科には30名弱の教員がいる。

学科のメンタリングの制度は、3-4年前に当時の学科長だった教員が、これまで教員同士の間で常識的に行っていた若手教員支援のためのメンタリングを制度として導入しようと提案し、始めたものである。私の学科では、テニユア獲得前の若手教員1人につき2名のメンターを割り当て、1ヶ月に1回程度、食事をして交流している。メンターは若手教員の研究活動に関わることは求められていないし、テニユアの評価や審査にも関与しない。非公式な付き合いを通して、ストレスが多い若手教員を支えようという趣旨の下で行っているの、皆、気楽にやっている。なお、テニユアのための評価・審査は、教員1人1人に設けられた人事委員会が行うことになっている。最近では、複数回評価を行って、できるだけ早い段階でフィードバックを与えるようにしている。

現在、私は2名の若手教員のメンターを引き受けている。そのうち1人とは研究上のつながりは余りないが、もう1人とは研究分野が近く共同研究をしている。共同研究をしている教員との方が、どうしても話は弾む。だからといって、必ずしも研究分野が近い教員がメンターとしてふさわしい訳ではない。むしろ若手教員が気軽に話せる社交性を持っていることがメンター教員には求められていると思う。

若手教員と接する上で、相手の価値観との違いを感じることもある。研究業績を挙げるためには研究費獲得が重要であるため、若手教員は研究費が獲得できるかどうかを基準に研究テーマを決める傾向にある。私はこのような傾向には反対だということを若手教員に伝えるが、必ずしも意見が

受け入れられているとは言えないようだ。それでも異なる価値観があることを知ることは重要だと思うので、自分の意見として伝えている。

若手教員とは、研究以外のことを話すことがある。若い時は、子育てを始めとして私生活でも大変な時期と言える。中には私生活が上手くいかず、大学教員としてのキャリアが成功しない研究者もいる。学科としては、そのような問題が出来るだけ起こらないように若手を支援している。経験者として、大学教員になったばかりの若手教員を助けるのは人間としてごく当然のことだと思う。私もアメリカに来たばかりの時、周囲の教員に色々と助けてもらった経験がある。

私の学科で、メンタリング制度が若手教員の役に立っているかどうかに関して確かなことは言えないが、個人的には良かったのではないかと考えている。私の場合、以前よりも分野が異なる教員とのつきあいが増えたように感じている。

メンタリング制度を導入するのであれば、教員になったばかりの人を対象に直ちに実施すべきだろう。早い段階で大学教員として求められることを理解し、達成に向けて研究活動を進めることができるようにしてあげることが、その人の成功につながると思っている。

メンター教員の事例3 テニユアトラック教員の研究プログラムを理解する

この学科では、シニア教員によってメンター委員会が組織されている。少なくとも年に1回はTT教員との会合をすることになっているが、実際のところは、もっと回数が多い。若手教員へのアドバイスを目的としたミーティングはメンタリング会議以上に頻繁に行われ、ちょっとした相談事についての会話は多い。メンター委員会は学科の運営委員会すなわち学科長室に年に1度レポートを提出しなければならない。メンター委員会が学部長室に提出したレポートはたいいていの場合受理され学科長に送られる。学科長は若手教員に検討内容についてのコメントを書いた手紙を返し、さらにその手紙を学部長室にも送る。その手紙にはメンター委員会のレポートと学部長室の評価結果が含まれることになる。若手教員は年に1度メンター委員会の報告と学科長からの手紙を受領した旨のサインをしなければならない。私見だが、この方法はいつも効果的とは限らない。若手教員はメンター委員会や学科長のアドバイスに従うかどうかについて選択できることが必要である。この学科が行っている方法は若手教員がテニユアを取得できれば十分に満足できるが、そうでない場合は非常に大きな挫折感を味わうことになる。

メンターとしての私は、TT教員に対しては彼らの研究プログラム（研究課題）には価値があり、効果的であると勇気付けたり、逆に必ずしも重要でないことをわからせるよう試みたりしている。そして、TT教員の論理とTT教員自身が気にしていることの背景を理解しようと努力している。しかし、どのようにしたらそれができるのかは難しい。面談も一つの方法だがそれはある種の圧力の下で行われる。しかし我々はそれをしなければならない。なぜなら、我々はメンタリング結果を運営委員会に報告しなければならないのである。我々はTT教員とともにテニユア申請の文書準備をする必要があるが、それを動機づけするものは常に受付最終期限である。

この大学ではどのようなテニユア審査の場合にも、専門分野での優位性とほかの分野での確かな能力を示すことを求められている。あるTT教員の場合、彼の研究業績も十分あったが、アフリカザンビアでの国際貢献プロジェクトに参加していたことから、学外指導の評価がとても高かった。それで彼は学科長室での評価をパスして、大学のテニユア選考委員会に進んだ。しかし大学の選考委員会は彼のテニユア取得を認めなかった。そこで我々は我々の彼の能力についての判断をアピールすることにした。他の先入観のない人たちと相談して彼のテニユア申請書類を審査に通るように書き直すことができると判断した。そこで我々はそのテニユア書類を国際的な技術指導の優秀性と研究の達成度についてアピールする書類に作り直した。その時には国際貢献についての評価カテゴ

リーはなかったので、我々はこのケースについてアピールした。その結果、委員会はこのケースの価値を理解しこのケースを評価対象として認めた。実は当初は我々にもこのカテゴリーが評価されるかどうかについての確信はなかった。そこで、私はそのTT教員から彼の研究プログラムがどのようなものかを学ぼうとした。そして、我々は作成した新しい申請書が読む人に何とかして理解されることに賭けた。それはとても挑戦的であったが、行う価値はあった。私はメンタリングのカギはTT教員と彼の研究プログラムを理解することだと思う。それは多くの時間を要する。TT教員は求められるすべての書類作成に神経質になっているし、彼らが行っていることを理解してくれる人がいるかどうかを不安に思っている。判断をする側にいる我々はTT教員が何をやってきたか完全には知らない。したがって、TT教員から彼らの研究プログラムについて教えてもらうことによって我々の理解は進むし、我々がアドバイスする能力も向上する。さらに我々の評価能力も向上する。TT教員と彼らの研究プログラムを理解するための時間を費やすことは欠くことはできない。

これまで関わってきたテニユアを獲得したTT教員に何か特徴があったかどうかはわからない。バックグラウンドが十分にある若手教員もいたし、そうでない教員もいた。しかしTT教員として採用された後の成長は両者ともに高く評価された。テニユア取得できなかった教員が2人いたが、一人は狭い研究テーマにあまりにもこだわりすぎて成果が上がらなかった。もう一人は、研究よりも教育に重点を置きすぎて、研究を疎かにしてしまった。研究を主体にするというこの大学の方針には合わなかった。

私には、すでにこの大学を出てしまったTT教員がメンティーだった経験がある。我々は彼のテニユア申請書類を作り始めていたので、彼にテニユア申請文書の構成要素のいくつかの提出を求めたが、なかなか提出しようとしなかった。彼が我々と一緒に動いてくれないので、我々は彼を助けられないと感じた。結局、彼はどこか他からの求人に応募し職を得た。その時点で彼は私たちに「テニユアを与えてくれるならここで働いても良い」と交渉するように言ってきた。我々の誰も彼のテニユア取得に賛成しなかった。我々には書類が必要である。テニユア審査は能力と実績によって行われる。テニユアは交渉で得られるものではない。それで彼は大学を去った。

私にはもう一人メンティーがいた。同様のプロセス、すなわち会話・ミーティング・書類作成の援助を行った。私はしなければならぬこと以上の書類書きなどを手伝った。彼は学外教育が優秀であったことで昇進し、10年ぐらいここにいた。彼の妻が良い仕事を得て、この町を離れたことに伴って、彼はこの大学を去って行った。私はとても多くのことについて彼を助けたと思う。

メンティーとの関係でもう一つ感じることもある。メンティーが学生から研究プログラム・リーダーへと役割が変わっていく過程で、大学院生やポスドク時代に指導教員がしてくれたことと、指導的立場になった彼らに対してメンターがすることとは異なるが、彼らがその移行に直面すると少し不快を感じるようだ。かつて、自分自身の新しい状況について学ぶ姿勢がない若手教員がいた。それが結局3年間続いたのかもしれない。その過渡期を終える前に、2人の若手教員が去って行った。彼らのうちの1人は、学会から離れて企業の仕事についた。他の1人は、研究から教育へと完全に方向転換した。このことは、学科と大学にとっては失望でもあり大きな損失でもある。

我々の学科では学部学生の中で女性優位はこの15年間ずっと続いてきたが、今年は男性がゼロに初めてなった。女性が多数を占めるという傾向は動物科学研究プログラムではこの国では普通である。しかし我々の学科には現在17人の教職員がいるが、現在女性の同僚はいない。2000年代の初めごろに学部長に「こんなに多くの女子学生がいるのに女性教員がゼロである。女性を雇う必要があるのでは」と私が言うと、「良い女性教員の履歴書を持って来れば彼女を雇う」と言った。それで私は女性を探し始めた。しかし我々は女性だけに限定した公募はできなかったため、このポジションに興味を持った男性が電話してきた時には、我々は女性を探していることを伝えなければならな

かった。

我々は2年間で、6、7人の女性と面談した。こうして我々は2005年と2009年に2人の女性を雇った。2005年の女性は、大手製薬会社から来てその製薬会社に戻った。それには3つの理由があると思う。一つ目は、彼女は教えるのが好きではなかったようだ。もう一つは、彼女の私生活の状況に原因があったと思う。彼女はブラジルの家族の近くにいたいと望んだようだ。三つ目の理由は、製薬会社に戻れば、彼女が安定したより多くのお金を得ることができるようになるということだった。彼女は我々のことは気に入っていたが、大学の仕事はそれほど好きではなかった。彼女は、ビジネスと研究には強い興味を示していたが、学科の構成員としての任務には興味を示さなかった。一方、2007年に採用した女性は、研究から教育へと方向転換した。しかし、彼女は移行を完全にできず、3年が来る前に大学を去った。結局は、彼女は我々を好きではなく、信用もしていなかったようだ。私はメンタリングに失敗したとは思わない。専門的な職業への進路において起こりうることだと思う。メンティーは、自分たちが援助を必要とするということを認めなければならない。他の誰かが彼らに良いアドバイスをするかもしれないと認めたら、メンティーはイニシアティブをとってメンターとコンタクトするべきである。この夏私は学科長になって14年になる。成功したことよりもっと多くの失敗がある。

TT教員にとってファンド獲得は容易ではない。それで我々は彼ら全員にスタートアップ資金を最初の2年間与えている。それは投資であって、彼らが昇進できなかった時、スタートアップ資金は損失したことになる。その後は彼らが提案書を書いて自ら外部資金を調達することを期待している。ファンド獲得は、我々の州だけでなく国全体の経済状況のために、現在では非常に難しくなっている。しかしTT教員は将来大学にいたいのか、またはどこか他にいきたいかを決めなければならない。ここにいたいならば彼らは自分自身で戦わねばならない。

メンターが仕事全体の中でメンタリングに費やす時間は、はじめのころは2、3パーセントであるが、テニユア申請書類作成成年になると、委員会のメンバーが委員長であるかどうかによって異なり、委員長は5パーセントを費やす。学科長として、私はテニユア書類作成前までは1パーセント費やし、その後は5パーセント費やす。そして、それはメンティーにとっても同じである。メンティーは常にテニユア書類のことを考えているが、費やす時間は2パーセント程度である。しかし、テニユア書類作成年には、10パーセントぐらいは費やす。

私は、メンター委員会の委員長にはメンティーに対して強制力がなければならないと思う。メンティーは年ごとの研究のまとめやテニユア書類の更新を求められるので、メンティーはこのプロセスに打ち込むし、彼らのテニユア書類に向けて研究をする。また彼らは研究プログラムがその学科の期待に従わなければならないことを知っているので、彼らの研究プログラムをその方向で進めていく。メンター委員会の委員長がソフトならば、私はメンティーが彼らの発展する過程で努力を怠る可能性がある。メンティーは、彼らがやらなければならない日々の前進ができなくなるかもしれない。結局5年たって期待されることは、メンティーの成功である。だから、メンターは力強く指導する方が良い。その方が、たとえメンティーがそれを意識しないかもしれないけれども、メンティーにとって実際に役に立つ。私はメンタリングを楽しんでいる。TT教員が去るとか失敗する時はとてもがっかりするが、TT教員がテニユア取得に成功した時は非常に満足のいく仕事である。

我々の学科のメンタリング以外のTT教員サポートシステムとしては、スタートアップ資金の提供とスタートアップパッケージ以外に柔軟に行われているほかに、いくらかの小さな特別財政援助がある。また、テニユアクロック (Tenure Clock) と呼ばれている6年間を特別の理由によって延長できる制度もある。これは、TT教員が子供を持つようになったら、男性、女性に係らずテニユアクロックは延長される。また何か大学側の欠陥 (研究スペースの問題など) があった場合は、学

科の方からテニュアクロックを6ヵ月または1年延長できるよう大学に要請しなければならない。それらの要請はもちろん審査される。しかし出産のため、あるいは親または年長者の介護のためなら自動的に延長される。

メンター教員の事例4 テニュア取得前の目標とテニュア取得の基準を明確にする

我々の学科では、通常学科長がメンター委員会委員をおよそ3人指名する。その中の1人はしばしば学科外の人である。これはTT教員が異なる観点からの情報が得られるという利点を持つ。メンター委員会は、定期的にTT教員と会合を行う。一般的に、全グループ会合は6ヵ月か1年の間隔で開かれTT教員の進展状況についての最新情報を共有する。それ以外の1対1でのメンタリングはしばしばある。私はごく最近1人のTT教員のメンター委員会の委員長をつとめるようになった。私は多分毎月その教員と何かについて話すだろうと思う。

メンタリングは、TT教員を間違いのない方向に進ませるために、TT教員がテニュア取得前の最初の数年間で達成しなければならないことを明確にし、さらにテニュア取得に十分かどうか判断するのに用いられる基準を明確に示すことがTT特に重要だと思う。メンターに期待されることは、TT教員を把握し、TT教員に必要なことについて良いアドバイスをすることである。また、弱い部分を指摘し、発生しようとしている問題を修正する方法を提案することである。

私のメンティーは免疫学を専攻している。私の学問領域は主に生化学であるが、免疫学関連の研究等の幅広い経験があり、免疫学は全くの専門外ではないので、この教員のメンターを務めることにそれほど困難はない。我々の大学ではテニュア取得過程は6年間である。そして、TT教員は達成した研究内容、学術誌掲載論文、携わった教育内容、学生による教育評価、クラスを傍聴した同僚や教授たちによる評価等についての証明書を用意する必要がある。そのようなものすべてがまとめられて、大学内のいくつかの学部を跨いだ生物学部門に送られる。生物学に関係する研究をする人はすべてこの部門で審査される。だから、テニュアを与えられるかどうか決めるのは学科あるいは学科長ではなく、より幅広いグループである。

メンティーとはミーティングや電話で質問を受けることが多い。その時はファンド申請書類のレビューを行ったり、どこに研究費申請をすべきかについての提案等を行ったりする。TT教員とのメンタリング活動やメンティーとのコミュニケーションの大部分は研究分野に関連するものである。ワークライフバランスについての話は正式にはしない。しかし、メンティーが土曜日の夜の11:30に研究室に来て、働いているのを見た時には、「あなたには、生活にもう少しバランスが必要かもしれない。」程度のことは言うかもしれない。

メンターとして肝心なことは、メンティーがゴールにしっかりとどり着く方法についてアドバイスできるかどうかである。テニュアを得ることができれば、それが彼らのゴールである。それを達成できるように彼らに対して正しいアドバイスをメンターが与えることができるならば、双方にとって十分満足できる。

我々の学科には以前女性教員はいたが、工業関連の場所で働くことに決めて出て行ったので、現在女性教員はいない。我々は女性教員を捜し続けている。我々の学科の学部生は70%~80%が女性である。それで、我々は本気で女性教員の採用をめざしていく必要がある。女性教員がない理由は、必ずしも動物科学領域で博士課程に進む女性が少ないということだとは思わない。なぜなら、大学院にはおよそ30%の女性がいるからである。このことに関係しそうなくつかの要因の一つに、伝統的に男性は家族内で支配的な存在であることがあげられると思う。その結果、女性にはキャリアがあっても夫が行く所について行かなければならない。それは、時々女性にとって働く場所がないことを意味する。そして、一般的にも子供ができると女性がより多くの責任を持つことになるの

で、子供たちが女性を学術研究から遠ざけてしまう。ほとんどがこれらに関連した要因のために女性教員数の低下が起こるようだ。女性に能力がないのではない。私は多くの有能な女性を知っているのでそれは問題ではない。歴史的に男が支配していたことから、今でも支配していなければならないように感じている男性の女性に対する差別とみられる若干の状況がある。しかし、私はそれが変わってきていると思う。女性は男性と同様に非常に能力がある。

メンタリングをする中で起こるかもしれない唯一の問題は、メンティーが自分の判断によって明らかに間違った方向に入っているのに、メンター委員会のアドバイスを聞かないようなことであろう。たとえばメンターがより多くのファンド申請をする必要があるとメンティーに話したのに、彼らが少しのファンド申請もしなかったような時である。メンター委員会は親と子供の関係のようなファンド申請の手伝いはしない。

私にとっての目下の最大の難問が、メンティーが少しも外部からのファンドを得ることができていないことである。これはテニユアプロセスにおける成功の重要な基準だから、来年にはいくらかの外部ファンドを獲得し、研究プログラムの進行をサポートすることができることを示す必要がある。もし彼がそうできないと彼のテニユア取得の可能性が低くなるかもしれない。我々は、彼に申請できるいろいろなところを示し、ファンド申請分野を多様化するように提案した。しかし、我々は彼のファンド申請書類を書くことまではしない。

肝心なことは彼らが間違った方向に明らかにしているならば正直なアドバイスをするだけで、必ずしも穏やか過ぎる必要はない。言い換えると、彼らがテニユアを獲得したいならば、修正しなければならないことを彼らに気付かせる必要がある。それで、「さて、私はあなたがより多くのファンドを獲得するようになると思います」というより、「ファンドを獲得しないと、あなたは多分テニユアを得ることはできない」というような率直な言い方でなければならない。

私の仕事の中でメンタリングに費やしている時間はおそらく2パーセント程度で多くはない。正式なメンター会議は年に数回2時間程度で、電話での話は10分程度である。ただし、他のすでにテニユアを取得した教員も私にアドバイスを求めに来る。私はまだ彼のメンターの役割を担っている。すなわちテニユアは他の誰かからアドバイスを得ることができないことを意味しない。私は自分のところへ来る誰に対してでも責任があると感じており、彼らが尋ねる質問に対してよいアドバイスを与えようと努めている。

理想的なメンターとは自分のことしか考えないのではなく、積極的に人を助けたいと思う人でなくてはならない。状況に応じて良いアドバイスをすることができなければならない。実は、私の頭の中にあることのほとんどは自分の教育活動と研究プログラムであるが、メンターに任命されてしまった。私はメンタリングのために仕事をしているわけではないと思っているので私は良いメンターではない。

TT教員をサポートするための他の主要な方法は、学科長が選択できる資金源や設備などの情報を柔軟に提供することであると思う。彼らは、TT教員が十分な施設設備が与えられていることを確認したり、新しい器材を調達するにあたって彼らに優先権を与えたりすることである。さらに、彼らが研究プログラムを開始した最初の1、2年間は、ある程度教育責任を軽減することも必要である。

メンター教員の事例5 正式なメンター委員会と、非公式なミーティングを通して

私の学科では、TT期間は6年間で6年目にテニユア審査を受ける。TT教員には正式のメンター委員会が割り当てられる。メンター委員会は、通常この学科内から2人とこの大学内の他の学科から1人によって構成される。なぜ他の学科の人が入るかという点、テニユア審査は最終的には、大

学全体の評価委員会で審査されるので、我々の評価が大学全体の評価と一致していると確信する必要があるためである。

我々がするメンタリングのほとんどは、最初の5年間に集中している。メンター委員会の仕事はTT教員を審査することではなく、テニユア取得に向けた援助をすることである。メンティーとメンター委員会との会合の頻度はメンティーの希望によって決められるが、大部分のTT教員は年に1回程度のメンター委員会との正式な会合を持っている。

メンティーは、メンターとの会合の前にメンター委員会に最新の経歴書を提出する。その資料をもとに研究活動、教育活動、サービス活動について、テニユア取得に向かう観点から助言や指導をする。特に研究論文掲載、研究計画、グラント（助成金）獲得について将来質の高いテニユア申請書類を作ることができるように議論する。メンター委員会の一員として参加するメンターは、どんな質問にでも応じる義務がある。

この正式なメンタリング以外に、メンティーとメンターとの間での電子メール交換はしばしば行われる。またメンターとの非公式のミーティングもしばしば行われる。時には、研究資金が足りないという相談もあるが、学科長として研究資金の融通をすることもある。

メンタリングが重要な時期は、最初の5年間だと思う。一旦TT教員がテニユアを取ってしまえば、メンタリングはそれほど緊急ではなくなる。テニユア取得後は教員として必要とするものの多くを彼らは得ていると思う。

メンター委員会には少なくとも1人のかなり年上の人がいなければならないと思う。3人の准教授だけのメンター委員会をつくるのはよくない。彼らには大学での豊富な経験がないからである。メンター委員会のメンバーが大学のテニユア審査委員会のいずれかに所属していれば、とてもありがたい。なぜならその人は、審査委員会がテニユアに求めることについて多くの情報を提供することができるからである。

メンタリングの中でワークライフバランスについては正式なメンター委員会では通常取り扱わない。しかし、子供がいる教員や家族に非常事態がある教員には、大学が彼らに期間延長を許可することもあることを伝えている。『テニユアクロック（Tenure Clock）の停止』と呼んでいるが、TT期間を一時停止することができる制度である。ワークライフバランスの実現方法を見つけることは、各々の教員次第ということになる。しかし私のメンティーはよく私のところに来て、くつろいで私といろいろなことについて話をし、時には学外での生活とのバランスのとり方や家族の話もする。そういった時私の経験を話し彼らと共有する。

私にとっての特別な問題は学科長であること。私はしなければならないことがとても多くあって、正直に言うと、メンター委員会に所属したくはない。しかし、TT教員がより多くのメンタリングを望むなら、私は彼らの要請に応じ、望むものを提供する。私が最も期待していることあるいは感じている責任はそのような関係をもつことであって、このことに私は満足している。

これまでの私が関わったメンタリングでは、男女差という類の問題はなかった。私はメンティーの性別がメンタリングに影響を及ぼすと思わない。

私は、現在2人のTT教員のメンター委員会に所属している。メンティーの一人は女性で、この大学で博士号を取得している。彼女は少なくとも5年間のポスドク研究員としてこの学科で研究に取り組んだ後TT教員に採用された。彼女はすでにグラント獲得や論文執筆等に十分な経験を積んでいる。もう1人のメンティーはカリフォルニア大学で博士号を取得し、ここに採用される前に少なくとも2年間のポスドク研究員をしていた。彼はいくらかの経験はあったものの、研究費獲得や学術誌への論文掲載数はあまり多くはなかった。

私にとって最高のメンターは、私のポスドク時代のアドバイザーだった人である。彼は、科学的

側面からのアドバイスをくれただけでなく、私の個人的なことにも気を配り、私が仕事を求めて応募書類を出す時期が来た時、彼は申請書類の書き方などを懇切にアドバイスしてくれた。また私が本を書こうとした時には、彼は出版社と交渉する方法を教えてくれたり、読むべき本を提案してくれたりした。

この学科ではメンターは学部長が選任するが、私はメンティーに対して無責任な教員、あるいは人格が不適切な人を選ばない。メンター委員会はTT教員の支えとならなければならない。メンティーは、メンターたちが彼または彼女に関心を持っており、気を配っていると感じなければならない。そういった人が必要である。

メンタリングは全ての面に対して重要だと思う。すなわち 専門性の構築、社会的な面、精神的な面、研究成果の面である。我々は、教員として円熟したバランスのよい人が欲しい。教育経験はキャリアの重要な部分であると思っている。それで、私は教育について助教と多くのことを話す。

5年の審査（6年目）でエグゼクティブ委員会に受け入れられなくて、さらに5年経過した後に再度受け入れられない場合は、その人は大学から追い出されることになる。最初の審査でテニユアを取得できなかった人に対しては、さらにメンタリングを続ける。現時点では、ここで正式に追い出された人を私は知らない。

メンター教員の事例6 理想的なメンター像は、非公式なメンタリングにベストを尽くす

我々の学科は、化学、物理学、地球科学、生物学の各分野にスタッフが4人から7人所属している小規模の自然科学系学科である。我々には公式メンタリングシステムはあるが、メンタリングのほとんどが非公式に行われる。メンタリングは主にメンティーの質問に答える形で行われるが、とてもフレンドリーに行われ、申請書類の添削などもする。

我々にとっての主要な問題は、若手教員がテニユアを取得できなくなることであるが、我々の学科では、少なくとも私がここに来てからの24年間では、そのような状況は起こっていない。我々の学科では教員公募の時にメンタリング制度があることを示してはいない。我々の学科では、メンタリングはメンティーの希望によって始まったと思う。

私は現在物理学を専攻し、ポスドク経験が5年のTT教員のメンターである。また、私は学科長としてもメンター委員会に所属している。メンティーは物理学専攻で私は生物学専攻で、学問分野が異なるので、彼とは授業方法や学生の評価方法などについて、日常的に（週2、3回）時にはEメールも使って話し合う。さらにワークライフバランス、時間の管理方法や論理学、哲学などに関係することについても話し合う。私たちは二人ともクリスチャンである。彼は自分が何を期待されているかをよく知っており、私は彼の授業を他の教員と一緒に年に1度は非公式に評価し、評価結果を彼に伝えている。私が彼に対して主にすることは、彼を勇気づけることである。

メンターがすべきことは、TT教員が、例えば組織の仕事ばかりしていて、業績が上がらないような時にアドバイスをすること、求められれば一緒に仕事して助けること、これによってメンティーがテニユア取得に成功し、さらに生産的な仕事を続けられるようにすることである。私がメンターとして直面している問題は、現在のメンティーを気に入っており、良いところばかりを見ていることかもしれない。アドバイスをする立場としては問題であろう。

私にとって女性ということによってメンタリングに支障を来すことはないが、ここでは女性若手教員は年長の教授によってメンタリングされている。私は公式のメンティーと非公式のメンティーの区別はしない。いつでも同様に受け入れている。しかしピーター（公式のメンティー）にはメンティーとして以上の興味を持っていると思う。私が思うには「理想的なメンター像」とは、大学の文化の中では、非公式なメンタリングにベストを尽くす人だと思う。例えば定期的に毎週でも小さな仲間

内で集まって話し合いをすれば、公式メンタリングの必要性は薄まると思う。またメンターは、同じ学科内の専門分野が近い年長者で、性格は協調性のある人の方が良い。私は公式のメンターを持ったことはないが、大学院の指導教員は私を博士課程に引き留めてくれた。それで私は優れた論文を学術雑誌に掲載できたし、ポストクのポジションを得る時にも助けてくれた。またポストク時代のアドバイザーは最初の教員ポストを得る時に大いに助けてくれた。

メンタリングには、若手教員が新人の頃に当惑し、悩んだことについて、細々したことも含めて解決する方法、道筋を示すことが最も必要なことだと思う。また彼らに、学科の文化、習慣、考え方についての見解を示すことも大切だと思う。

4 テニユアトラック教員のヒアリングを通じて

4.1. テニユアトラック教員から見たメンタリングの実践状況（概要）

この章では、本調査によりメンタリングの実践状況を一般化することはできないことを前提に、4.1.でテニユアトラック教員6名に対するヒアリングの内容を整理した概要を述べ、あとの4.2.では6名のテニユアトラック教員に対するヒアリングから、メンティーの立場から見たメンタリングの具体的な事例（事例1から事例6）を挙げていく。

4.1.1. 学科内でのメンタリングの実践と制度化

1) メンタリングの実践状況

調査した6名のTT教員には、学科内にメンターとみなすシニア教員がいた。学科メンターと会う頻度は、日常的に会話をする教員（事例4）から、公式の場以外ではめったに会わない教員（事例6）まで様々であった。頻度は、TT教員の相談の必要性の高さではなく、メンターとの関係の深さにより異なるようであった。メンター教員と知り合ってから期間が長い場合や、研究活動上のつながりがあるなどの理由でメンター教員との関係が深い場合、相手に対する気安さが増し、必要な際には気軽に相談することが出来ているようであった（事例2、4）。一方、メンター教員との関係が浅い場合、相手の時間や都合を尊重する必要性を強く感じ、自分の必要に応じて会うことを求めることが困難であると感じていた。学科にメンタリングの制度がなく、メンターとなることを依頼した教員との間にメンタリング関係を築いているTT教員（事例3、5）の場合、お互いの合意の上で会う頻度を定めることで機会を確保するように努力していた。

TT教員は、テニユア獲得のプロセスに大なり小なり不安を抱えており、テニユア獲得をメンター教員から支援してもらうことを期待していた。メンタリングの内容は、研究を始めとする職務遂行に関するものと、テニユア獲得に向けた準備に関するものとに大別されるようだ。前者のメンタリングは、所属する学科の一員として職務遂行上役立つ情報や考え方等を教えてもらう、グラント申請にあたりアドバイスをもらうなどして、研究活動や日々の生活がスムーズにできるよう支援してもらうという形をとる。中には学生の指導方法や教授方法に関してメンター教員と話す教員もいた（事例3、4）。後者のメンタリングは、現在の業績および研究推進状況からみて、将来的にテニユア基準を満たすことが期待できるかどうかを判断し、今後の活動方針やなすべきことについてアドバイスを得るといった形をとる。

2) メンタリングの制度化

「メンタリング制度」は、シニア教員がインフォーマルに行っている若手教員の支援を、学科における若手教員支援策の一環として制度化して行うものであるといえる。メンタリング制度の整備を学科に義務付けている大学を除いてはメンタリングを制度化するかどうかの決定は学科によって行われるため、メンタリングの状況は学科毎に異なり、学科長の方針や学科の教員文化を反映しているようである。TT教員の学科でのメンタリングの実践状況を、メンタリングが制度化されている学科に所属するかどうかで比較したところ、次のことがいえそうだ。

制度化されている学科に所属する場合、TT教員とメンター教員が顔を合わせる頻度について、公式に定められる（事例6）あるいは期待される（事例2）ため、最低限度のメンタリングの機会が保障されている。また、制度化された学科では、委員会や面談の場でテニユア書類を確認する（事

例2、6)などのTT教員のテニユア獲得の過程におけるメンター教員の役割が明確になっており、支援が有効に行われるような仕組みになっているように見えた。更に、本人同士に任せてはおろそかになりがちな話題(教育等)についても意見交換する場を意識的に設けることができ、メンタリングの範囲を広げ、維持することにも役立っているといえそうだ。

4.1.2. 学科外でのメンタリングの実践

調査した6名のTT教員には、それぞれ大学教員としての自分にとってのメンターとみなす者が学科外にもいた。その代表的なものは、ポスドク時代の上司、共同研究者、前任者、学内の教員である。現在、2名のTT教員(事例1、4)を除いては、皆、ポスドクとして勤務した大学とは別の大学に勤務しているため、日常的にポスドク時代の上司とやり取りしていないようであった。だが、研究活動や学会活動等で関係が継続しており、研究や自らのキャリアに関してアドバイスを求める等していた。

3名の女性TT教員が、学内の女性教員とのメンタリング関係を持っていた。個人的に知り合った相手をメンターとしている教員(事例3)と、ピア(同僚 peer)メンタリンググループを通して、グループとしてメンタリングを行っている教員(事例4、5)とがいた。彼女たちは、学科が異なる女性教員との間で、学科内でのメンタリング関係では得にくい人間関係や政治、仕事と家庭の両立等に関する話題について話すことが有意義であると考えていた。特にピアメンタリンググループは、女性教員が自主的に集まり、つながる手段として有効に機能しているようであった。どちらのグループも設立当初には学内グラントによる支援を得ており、その後は参加する教員自身がグループの運営方法や集まる頻度の決定に関わることで、活発な活動を維持していた。

学科外でのメンタリングにおいては、各TT教員がそれぞれ特に必要と考える側面において支援を受けることを目的として、メンタリング関係を築いているようであった。特定の教員との間にメンタリング関係を意識的に築くことで、大学教員として働く上で必要な知識やスキルを身に着けるとともに、ネットワークづくりにも役立っている印象を受けた。

4.1.3. これまでのメンタリング経験との違い

調査した3名のTT教員は(事例1、4、5)、大学院の指導教員やポスドク時代の上司との間の過去のメンタリング経験と現在のメンター教員のメンタリングの違いとして、関係における対等さや関係の幅を挙げた。院生時代は教員と学生として師弟関係、ポスドク時代は雇用者と被雇用者として雇用関係にあり、メンタリングにおいてはいずれも1対1で特定の相手から一方向的に支援を受けるといった関係であった。

これに対し、教員である現在、メンター教員との関係は同等であり、メンタリング関係においては、お互いに役に立つことが求められており、その枠組みで、現在、まだ経験が浅い研究者として支援を受けていると考えていた。自分が相手にとって役立つ存在なのか、同僚として認めてもらっているのかということ意識していた。また、特定の相手だけではなく、学科内外に公式・非公式に支援関係を構築することが出来るということも肯定的に考えていた。

4.1.4. 理想のメンタリング

1) メンタリングの制度化に対する考え

TT教員は、テニユア獲得前の若手教員を支援する仕組みとして、学科にメンタリングの制度があることに対して肯定的に考えていた。特に、学科内にメンタリング制度がないTT教員(事例3、5)は、制度がないが故に、特定の教員との間にメンタリング関係を形成し、関係を維持する上で

苦労していることを踏まえて、制度化することが望ましいと考えていた。

TT教員が学科内にメンタリング制度を必要だと感じる理由の最大の理由は、テニユア獲得過程を上手く乗り切ることへの不安であるようだった。TT制度は学科毎に異なり、必要な情報は学科の教員でないと手に入りにくい。そのため、学科内にメンター教員がいることは不可欠である。さらに、テニユア審査が学科において一定の方針のもとに行われている上に、細かな点における判断が明文化しないままに行われ、時と共に変化していくというテニユア過程のあいまいな点を踏まえ、テニユア獲得の過程を委員として、あるいはTT教員として最近経験していることが望ましいとする意見も少なくなかった。加えて、身近にメンター教員がいることについては、特に勤務大学に関する問題に関して、ただちに、しかも直接質問できるというメリットをも感じているようであった。

2) 理想のメンター教員

TT教員の理想のメンター教員像としては、様々なものが挙げられた。テニユアを含め、大学での大学教員としての経験が豊富な人物であることが、メンターとして望ましいと考えていた。研究分野の近さや物理的な距離の近さを希望するTT教員も多かった。加えて近づきやすさ、話しやすさを希望するTT教員が多かった。女性の場合、相手が女性であること、女性でなくとも女性と接することに問題を感じない男性であることが大事だとした。

理想のメンター教員像からは、知識や経験だけでなく、自分との類似性や話しやすさ等がメンター教員を選ぶ上で重要な要因であり、一般的にいう優れた大学教員というよりも、自分にとっての基準を満たしたメンター教員をTT教員は求めていることがうかがわれた。

4. 2. テニユアトラック (TT) 教員の具体的な事例

TT教員の事例1 学科外にも相談できる人がいることは大切

私は、日本の大学を卒業後、アメリカで博士号を取得した。今の大学にはポスドクとして就職し、研究職を経てTT教員となった。既にプレテニユアを獲得している。

今の職場には、PI (Principal Investigator: 研究主宰者) として研究している教員が約20名いる。アシスタントプロフェッサーの時は、私を採用してくれた部門長はグラント (助成金) の申請書を読んだり、グラント申請先のNIH (National Institute of Health: 国立衛生研究所) との交渉のアドバイスをしたりして、私が成功するために支援してくれた。大学教員として成功するためには研究活動も大事だが、上司からの支援も大きな役割を果たすと思う。私の成功は部門長の管理職としての評判にもつながるから、一生懸命やってくれたと思う。部門長に限らず、職場の教員との日頃のやりとりを通して、グラント獲得や学会活動のこと等について多くを学んだ。

同じ職場の人は、疑問が生じた時に、ただちに相談できるという点でメンターとして適切と言える。ただし、話題によっては職場の人に話しにくいものもあるので、学科の外にも相談できる人がいることは大切だと思う。ポスドクの時、上司であるPI (Principal Investigator) との関係に限定されていたが、教員になった後は人脈が広がり、相談相手も増えた。メンターも重要だが、同じような立場の人とのつきあいも大事だと感じている。数年間オフィスを共有していた男性の研究者とは、情報交換したり、愚痴を言いあったりして良い刺激になった。

現在は、ポスドクまたは研究職を目指す若いスタッフの面倒を見る立場にいる。ポスドク時代の2人の上司から、大学教員として後進を育てていく責任について学んだ。彼らは「ギブアンドテイク」の精神で、自分の部下が成功するように指導するだけでなく、学会で人に紹介する等して若手を支援していた。私も、研究業績を作る以外に推薦書を書く等してポスドクやスタッフのキャリア

アップを支援している。

日本では、優秀であれば周りの人が目をかけて助けてくれるが、アメリカでは自分から自分の優秀さをアピールし、頑張っているところを見せ、必要ならば助けを求めなければならない。日本人女性としては、自分からアピールする点が少し難しいと感じている。他の教員との関係において、優秀であると認められることはよいことだが、頼りにされ過ぎると問題も起こる。成功していくためには、上手にやるべき仕事を選択していくことも大事だろう。女性だからといってメンタリング関係において困ったことは特にないが、学会活動で男性の集まりにあまり参加していなかったことで、重要な情報を逃していることもあると分かってきた。また、日本人名のため、妙に目立ち偏見を持たれることで不利になっている面もあるのではないかと感じる時もある。

TT教員の事例2 女性や複数のメンター、すぐ相談できる学科内のメンターは必要

私のいる学科では、学科長が新任教員の成功に大変気を使っており、「公式のメンタリングプログラム」がある。新しく着任する教員には、fullまたはassociate professor（シニアメンター）とassistant professor（ジュニアメンター）の2名のメンターが配置される。

私の場合は、シニアメンターには男性の教授が、ジュニアメンターには女性の助教になった。特に会う日は決めず、必要に応じて相談する。シニアメンターには研究場所の交渉やテニユア取得のことなど一般的なことを、特に一年目にいろいろと聞いた。ジュニアメンターには、大学に採用されることが決まって以来、住居のことや病院のことなど、色々と細かなことを聞いた。オフィスが近く、すぐに質問にいけるのでずっとお世話になっている。日々、どうしたらよいのか迷うことがたくさんあるので今でも何かあれば彼女に相談している。彼女は、研究の分野も比較的近い人だ。2年だけ先に採用された人なのでテニユア獲得の経験など、彼女自身も経験したばかりのことについて聞くことが出来て助かった。

私の学科では、一年目の教員に限って、メンターと一緒に参加する昼食会がある。隔月で無料のランチを囲んで色々な話をする。大体、学科長が話題を提案し、新任教員が質問してメンターが自分の経験を話す、という形を取っている。授業のことやタイムマネジメントについてよく話をする。現在、私はジュニアメンターと参加している。いつも参加しないといけないとなると大変だが、学科の教員達と教育について話しあう機会はなかなかないので、こういう機会を持つことは重要だと考えている。

2名のメンターはテニユア獲得に必要な書類上の準備だけでなく、準備の方法等について色々教えてくれた。メンターとの話は、大学教員として活動していく上で、また優先事項を決めていく上で参考になった。ただ、テニユアの決定は5名の委員からなる人事委員会で行うことなので、2人は関係ない。

中には自分の研究分野に近い人がいた方がいいと言う人もいるが、そうとも言えないと思う。2人の他に、学内には自分で探して見つけた2人の女性メンターがいる。どちらも直接的な研究上のつながりはない。そのうち1人は同じ学科の女性教授で、外部資金を多く取っているので学ぶことが多いと思って色々相談に行っている。もう1人は学内のセンターでの活動を通して知り合った人から紹介された。2人とも質問しに行く丁寧で答えてくれるので、ずっとお世話になっている。メンターがいつも正しいアドバイスをしてくれるとは限らないし、どんな質問でも出来るとは限らないので複数メンターがいると言うことはよいことだと思っている。

女性のメンターだと、家庭との両立など、女性しか経験していないことについても相談できるので、良いと思う。また、女性教員としてどのように行動すべきかを知る上で、ジュニアは特に年も近く、大変参考になる。

私の研究に関しては、実は学内に同じような研究をやっている人はおらず、一番参考になっているのはポストクの時のPI（Principal Investigator：研究主宰者）だ。彼は研究内容だけでなく、ポストクや大学院生を雇用して大きなラボを運営して研究するという研究のやり方に関して、私がやりたいと考えていることをやっているので参考になる。

理想のメンターは、やはりすぐに相談できる場所にいる人のことだ。テニユア獲得の過程は学科毎に異なるので、学科にメンターが1人はいることが大事だ。

TT教員の事例3 個人対象のメンタリングのグラント（助成）に応募

私は、日本を含む2カ国でのポストク、教員経験がある日本人男性である。博士号はアメリカ北東部の大学で取得した。

所属する学科は小規模で、教員は12名しかいない。公式のメンタリング制度はない。着任した当初は、学科長を始めとして、皆、私が円滑に研究活動を開始できるように配慮してくれた。しかしながら、手続きや日常的なことで疑問に思うことも多くあった。知り合いの教員に勧められ、相談できる特定の相手として学科の教員1名にメンタリングをお願いした。

メンターに選んだのは、教員になって10年目位で既にキャリアを確立した教員だ。仕事上交流する機会が少なく、話しやすそうな男性を選んだ。月に1度会う約束をしていて、急を要さない問題についてはメモしておいて面談時に相談するようにしている。ただ、お互い忙しいので最近2ヶ月は会っていない。これまで学科での職務、研究室運営（ラボでのスタッフの雇用方針等）、学部学生への対応等について相談した。

勤務大学にある個人対象のメンタリングのグラント（助成）に応募して、自分の研究に役立つような2名のメンターもお願いした。そのうち1人には、NIH（National Institute of Health：国立衛生研究所）のグラント（助成金）の申請書準備にあたって何度も申請書を読んでもらい、採択されるためのアドバイスをもらう等、協力してもらった。グラント（助成金）獲得の暁には、共同研究者として一層密な関係を築くことになることを期待している。どちらのメンターも、私のメンターとなることにメリットがあるわけでないので、ボランティアでやってくれていると思う。

テニユアを獲得するためには、教育、研究、サービスの3面において優れた実績を残すことが必要だが、一番重要なのは研究だ。そのためには優れたグラント（助成金）申請書を書き、グラント（助成金）を獲得して研究を遂行、論文を出版することが不可欠だろう。研究テーマが近い優秀な研究者であるメンターに、申請書の準備等を支援してもらえることは大変心強いことだ。学科でも、グラント（助成金）の申請にあたっては、構想発表会で批判的に検討してもらった。学科のメンターからは、教育や研究室の運営など大学の一員として重要なことを教えてもらっていて、間接的に自分のテニユア獲得を支えてもらっている。

大学院時代の恩師やポストク時代の上司とは、時々連絡を取っていて、親しい人間的関係を維持している。周りの研究者をみていると、日頃は職場の人に相談することが多くても、テニユア審査前などのいざという時には学外の人にしか相談できないこともあるようだ。先輩も含めて、これまで築いてきた人間関係を維持していきたいと考えている。

私の場合、学科の教員によくしてもらったので大きな問題はなかった。小規模な学科なので必要ないかもしれないが、オリエンテーションや公式メンタリング制度はあってもよいのではないかと考えている。

TT教員の事例4 女性科学者が女性のメンターを持つことは重要

私は現在、テニユアトラック3年目の女性研究者だ。研究者を目指して博士課程に入学した時に、

既に家庭を持っていたために、家から通学できる現在の勤務大学を選んだ。博士号を2001年に取得した後、ポスドク、非テニユアトラック研究職ともにずっと同じ大学で勤めてきたというアメリカでは珍しいキャリアを持っている。

私の学科には15名程度の教員しかおらず、公式のメンタリングプログラムはない。だが、ポスドク時代のボスだった博士をメンターと考えており、研究上の問題を中心にほぼ毎日やりとりしている。博士は女性教授で、沢山の研究業績がある優れた研究者だ。

私の場合、TT教員として、博士との共同研究と自立性とのバランスという問題を抱えている。TT教員として、独立した研究が出来ることを示すことが求められているが、ポスドク時代から博士の下で行ってきた研究も私の研究の重要な一部であり、必然的に連名による論文を多数出版している。今はとにかく沢山論文を出版することが必要なので、この関係が続けていくことは大変重要だ。博士は、私がテニユアを獲得する上で、彼女から独立した研究業績を蓄積することの必要性をよく理解している。そのため、たとえ彼女のラボにいる時に始めた研究であっても、論文を出版するには彼女の名前を載せるかどうかについては2人で相談して決めている。どの論文にそれぞれの名前を載せるかどうかの決定は、時として難しい問題だが、私のキャリア上の必要性を考慮して戦略的に決めている。

博士との関係はポスドク時代から数えると10年以上にわたり長いですが、徐々に独立性を認めてもらう方向に変化してきている。特にTT教員になってからは、博士の方からも研究データに対して意見を求められることがあり、研究者として認められていると感じる。また他の人の前でも同僚として扱ってもらうことは誇らしい限りだ。

私は、博士に限らず、その他の学科の教員に対しても、必要に応じて質問をしたり、頼み事をしたりしている。分からないことを認め、よく知っている人に尋ねる、その際には相手を尊敬しながら、かつ自分が必要なことをお願いする、という姿勢は、現在のメンターから学んだことだ。

現在のメンターからは、マネジメントスタイルも学んだ。自分のラボの学生やポスドクに対しては、学生の自主性に任せる余り厳しくない方針をとっている。相手に対してだんだんと独立性を認めると共に、責任を持たせ、学生自身も自分より下の人たちをメンタリングする機会が持てるようにしている。幸い自分のラボの場合はこのやり方で上手くいっている。

学内グラント（助成金）を利用して3年前に始まった女性科学者のためのメンタリングプログラムにも当初から参加している。このプログラムには、8名の様々なキャリアステージの女性教員が参加していて、学科からは博士を含め4名が参加している。グループはリーダーシップ能力がある女性が日程調整や会での進行役を行ってくれている。お互いに秘密を守ることが重要であると考えていて、会で話されたことは外には漏らさないようにしているので、職務上のことだけでなく、学科の人との人間関係やタイムマネジメント等についても相談できる。

女性の科学者として、女性のメンターを持つことは重要であると考えている。女性と男性は感じ方も違うし、コミュニケーションの仕方も違う。以前に比べると女性科学者を取り巻く環境は向上しているが、科学者を養成する形態は男性にとっても女性にとってもより良い方向に変わっていくべきだと思う。自分のメンターはたまたま女性だったが、結果的に女性のメンターを持って助かったと思うことがたくさんある。

TT教員の事例5 女性教員のメンタリンググループを通して

私は工学を専門とする女性研究者で、来年の秋にテニユア審査を受ける予定だ。韓国で学士号、英国で修士号を取得した後、アメリカにやってきた。カリフォルニアの大学で博士号を取得し、ポスドクも経験した後に、現在の勤務大学にTT教員として就職した。

私の学科には4つの専攻があり、25名程度の教員がいる。学科内には他にも女性教員がいるが、全て助教である。また、私の専攻には私以外に女性はいない。学科内には公式のメンタリングプログラムはないが、採用時に学科長から学科外、学科内、専攻内からそれぞれ少なくとも1名のメンターを持つことを薦められた。それで、1年目に自分で探してお願いした。

学科外のメンターは依頼した時に会って以来、メンター・メンティーとして会ったことはなく、メンタリング関係は続いている。学科内メンターはオフィスも遠く、相手が男性であることもあって滅多に会っていない。だが、グラント（助成金）申請書類を読んでもらったことはある。

専攻メンターは、隣のオフィスにいて研究分野も割と近いので共同研究している。現在、3分の1程度の研究は彼との共同研究となっている。定期的に会うことはせず、原則として、私が何か必要が生じた時に会うようにしている。一度、私が2年目のテニユアトラックだった時に専攻内のある助教が大学を去った。その時は、私も少し不安だったし、メンターも助教を支援しなくてはと思ったのか、隔週で昼食を取りながら会うことにした。1学期間、そのようなことが続いたがその後はまた元に戻った。メンターはとても忙しい人なので迷惑をかけたくないと思っている。

現在の私のメンタリング関係の中心は、工学部の女性教員で作るメンタリンググループだ。このグループは、3年前に私が呼びかけて始めた。もともとは学科の女性教員の間で毎月昼食会を開いていたが、工学部全体のグループが本格化した後、自然に解消した。月に2回集まり、1時間半から2時間程度、それぞれ話題を持ち寄って話しあっている。工学部には女性教員が14-5名しかいないのだが、今年は10名の女性が参加していて盛況だ。会では、毎週、誰かが会の進行役を買って出るようにしている。話しあう内容は、テニユアや昇進等キャリア形成に関することが多いが、他にも様々なことを話している。外部には絶対に漏らさないことにしていて、秘密は守られている。他学科の女性准教授や教授も参加しているが、時には私たちの意見を必要とすることもあるようで、メンタリングはずっと必要なのかなと思う。

女性教員のメンタリンググループがメンタリングの中心と言ったが、やはり学科内にメンターがいることは必要だと感じている。出来れば、公式に配置される人がいた方が良いとも思う。メンターになると言ってくれても、向こうからはなかなか会おうとしないのが現状だ。メンタリング関係を維持するのは自分たちの責任で、それはある意味大変だ。

理想としては、専門分野が遠いと余り話すことがないような気がするので、メンターは専門分野が近い教員の方が望ましいと思う。また、私の場合は女性の方が話しやすいので、どちらかという女性メンターがいた方がよいと思う。

TT教員の事例6 メンタリング委員会のアドバイスを受ける

私は、テニユアトラック1年目だが、ポスドク（2年半）や政府機関での勤務（9年）等の研究歴がある。博士号は現在の勤務大学で取得した。現在、エクステンション（大学開放事業）にエフォートの6割（研究は3割、教育は1割）を割くようになっており、特殊な職務になっている。そのため、テニユア獲得のための準備にあたっては雇用の特殊性に対する配慮をしてもらうことが必要だと考えている。

現在の勤務大学では、各TT教員に対して、学科がメンタリング委員会を設置してテニユア獲得の支援を行うことが求められている。私の場合は、数週間かけて学科長と相談して委員会のメンバーを決めた。メンタリング委員会は年2回しか開催されないのが、私が学科長やメンタリング委員会の長（学科の教員）を非公式に訪れることもある。委員会での疑問は、委員の先生と個人的に話して解決するようにしている。

メンタリング委員会では、TT教員がテニユア獲得に向けて順調に職務を遂行しているか、テニユ

ア書類を基に確認する。グラント（助成金）獲得や研究プログラムについてのアドバイスや提案を受けたりもする。ただし、提案を受け入れるかどうかは本人に任されている。私の方からは、理想的なグラント（助成金）の数を尋ねたこともある。どの位の研究業績をあげればよいか、ということは研究活動の量とも関係するので重要な問題だと言える。アドバイスを受けることは重要だ。

大学に採用され、初めはメンタリング委員会がどういうものか分からなかったが、学科長と話して理解した。あくまでも委員会は、TT教員に対してアドバイスするところで評価するところではないので、質問することが大事だと考えている。学科長と協力して委員会を自分にとって役立つものにしていくのが大事だと考えている。学科としても、経験がない新任教員に支援するという態度を伝える必要がある。私の場合、すでに10年以上の研究歴があるし、委員会の先生方に対して話しやすいと感じている。だが、まだ若い研究者であれば、委員会形式では少し緊張するかもしれない。

正式なメンター教員ではないが、私の現在の職の前任者2名（うち1名は既に退職）が大学の近辺にいるので、連絡を取り色々と相談している。退職した人からは、資料をもらったり研究を引き継いだりもした。お茶を飲みながら話をするだけでも、テニユアやキャリア形成について有意義な話がでると思う。

テニユア獲得を支援してくれるメンター教員として理想的なのは、まず正直に話してくれることだ。さらに、同じような職務経験があり、何が求められているのかを理解してくれる人が理想だ。できれば最近5年以内にテニユアを獲得していて、学科だけでなく大学レベルでのテニユア獲得過程についてもよく理解している人が望ましいと考えている。

岡山大学 ダイバーシティ推進本部

男女共同参画室

〒700-8530

岡山市北区津島中1丁目1番1号

<http://www.okayama-u.ac.jp/user/jinji/diversity/danjo/>

文部科学省 科学技術人材育成費補助金 テニュアトラック普及・定着事業